

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL TÉCNICO E ADMINISTRATIVO. ELABORAÇÃO DE INSTRUMENTO *

Luis Pasquali & Ethel V.O. Raiser
Universidade de Brasília

RESUMO — Quatro instrumentos psicométricos foram elaborados para avaliar a qualidade do trabalho de pessoal técnico e administrativo da DAA da UnB. As dimensões de avaliação bem como os itens que contêm os instrumentos foram levantados empiricamente através da técnica dos "incidentes críticos" de Flanagan. Os instrumentos possuem validade de conteúdo e seus fatores apresentam razoáveis índices de precisão. O instrumento A (com 13 fatores) avalia desempenho de diretores; o B (17 fatores) avalia supervisores; o C (14 fatores) avalia serviços técnicos e o D (12 fatores) serviços de execução.

PERFORMANCE EVALUATION OF TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL. INSTRUMENT DEVELOPMENT

ABSTRACT — Four psychometric measures were developed to evaluate job performance of administrative and clerical personnel. The content of the measures was obtained through empirical data by means of Flanagan's technique of "critical incidents", assuring content validity. Measure A (13 factors) assesses job performance of directors, B (17 factors) evaluates job supervisors; C (14 factors) measures clerical jobs and D (12 factors), low executive jobs.

CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS

1 Justificativa

Os instrumentos de avaliação de desempenho, descritos no presente trabalho, foram construídos a pedido do diretor da Diretoria de Assuntos Acadêmicos, órgão da Universidade de Brasília, visando avaliar a qualidade do trabalho do pessoal técnico-administrativo da referida diretoria.

2 — Desempenho

Como afirmam McCormick & Tiffin (1977), a avaliação informal do trabalho de subordinados por superiores sempre foi uma parte das relações entre superior e

¹Trabalho parcialmente financiado pela IBM do Brasil.

subordinado. Entretanto, técnicas mais formais e sistemáticas de avaliação de desempenho só recentemente estão sendo elaboradas, seguindo vários métodos, tais como, escalas de avaliação, sistemas de comparação de pessoal, listas de verificação e escalas comportamentais. Entendem os autores citados como avaliação de desempenho, "a avaliação do comportamento real das pessoas num 'sistema', tal como uma organização" (p. 231).

3 — Qualidade do Desempenho

No caso específico dos instrumentos presentes, considerou-se prioritário o aspecto qualidade do desempenho, a saber, a caracterização do trabalho entre os pólos eficiente/ineficiente que representa o construto para o qual seria construído o instrumento.

4 — Dimensões do Construto

O levantamento das dimensões envolvidas no construto qualidade do desempenho foi realizado junto à população para o qual os instrumentos seriam destinados. Tal levantamento poderia ter sido feito na vasta literatura existente sobre o assunto. Entendeu-se, contudo, que os instrumentos seriam destinados a uma população muito específica e que os dados obtidos teriam maior relevância se colhidos diretamente junto a tal população.

Por esta razão, para o levantamento de tais dimensões os sujeitos foram entrevistados por um dos pesquisadores, em grupos, que variavam de um a cinco indivíduos, num total de setenta sujeitos. As entrevistas tiveram a duração média de três horas.

A técnica utilizada foi a dos "incidentes críticos" (Flanagan & Burns, 1955). Consiste ela em mencionarem os sujeitos, após solicitação, todos os comportamentos que consideram críticos para um bom desempenho de suas funções. Foi pedido aos sujeitos que falassem o mais livre e completamente possível, sem críticas ou censuras ao material que surgisse em suas mentes. O pesquisador anotava todos os comportamentos mencionados, um abaixo do outro, em folhas de papel presas em um cavalete.

Após esta expressão livre do material, o mesmo era organizado através de duas etapas:

- a) análise semântica: consistiu na análise crítica, por parte dos entrevistados, das palavras empregadas por eles durante a fase da produção do material. Suprimiram-se palavras repetidas, trocaram-se alguns termos por outros mais adequados e de maior compreensibilidade;
- b) fatorização subjetiva e rotulação: após a análise semântica, os sujeitos agruparam itens que possuíam características comuns e deram um rótulo para o agrupamento. Por exemplo, determinados comportamentos foram agrupados e receberam o rótulo "relacionamento com os colegas".

5 — Construção dos itens

Tendo como base o material coletado com os sujeitos, os pesquisadores passaram a construir os itens do instrumento. Tal construção procurou atender aos seguintes requisitos: a) ser fiel à idéia original dos sujeitos; se possível com a utiliza-

ção de suas próprias palavras; b) utilização de linguagem simples e livre de ambigüidade; c) cada item deveria expressar uma única idéia, ou referir-se a um único comportamento considerado crítico para o bom desempenho do trabalho; d) metade dos itens deveria ter valência positiva e metade valência negativa.

6 — Análise dos itens

A análise dos itens foi realizada em duas etapas:

- análise fatorial subjetiva: os pesquisadores agruparam os itens com características comuns em fatores e deram rótulos a estes fatores (vide Apêndice A);
- análise semântica: uma amostra representativa de 20 sujeitos da população original, divididos em cinco grupos de quatro pessoas, analisou os itens em termos de sua compreensibilidade e adequação das palavras utilizadas, apresentando sugestões que melhorassem sua formulação.

Com todos os itens reelaborados e agrupados em fatores, procedeu-se à etapa seguinte, a saber, a construção do instrumento de avaliação de desempenho. Foi constatada então, a necessidade de não apenas um, mas de quatro instrumentos de avaliação dada a diversidade de funções e atribuições específicas a cada cargo da Diretoria de Assuntos Acadêmicos, à qual o instrumento era destinado.

O instrumento A foi denominado "Direção" e destinado aos cargos de chefia, vice-direção, direção e análise de sistemas. O instrumento B foi denominado "Supervisão" e destinado aos supervisores. O instrumento C, denominado "Processamento", foi destinado aos cargos de escriturário, auxiliar de processamento, operador de microfilmagem e recepcionista. Finalmente, o instrumento D recebeu a denominação de "Execução" e foi destinado aos auxiliares de serviço, ao operador da copiadora, ao desenhista e à copeira;

- análise da homogeneidade dos itens: para verificar a homogeneidade dos itens foi feita uma análise de consistência interna dos mesmos em cada fator através da correlação item-fator. O Apêndice A apresenta estes resultados onde se verifica a grande homogeneidade que os fatores possuem nos vários instrumentos. Estão aí assinalados os itens para cada fator de cada instrumento que foram eliminados por não possuírem consistência interna suficiente.

Dessa análise dos itens resultaram os quatro instrumentos finais com variado número de fatores, sendo que cada fator possui um número diferente de itens como mostra a Tabela 1 (vide também Apêndice A).

TABELA 1
NÚMERO DE FATORES E ITENS NOS
DIFERENTES INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO

Instrumento	Número de Fatores	Número Total de Itens
A	13	64
B	17	83
C	14	72
D	12	62

PARÂMETROS PSICOMÉTRICOS DOS INSTRUMENTOS

1 - Validade

Os instrumentos podem ser considerados como possuindo validade de conteúdo. Essa afirmativa está baseada em dois fatos:

- 1) O uso da técnica de incidentes críticos procura precisamente levantar todos aqueles fenômenos que os próprios sujeitos envolvidos consideram como sendo os fatos relevantes com referência à qualidade do desempenho no seu trabalho;
- 2) A amostra que produziu os dados dos incidentes críticos foi representativa da população meta, na verdade foi praticamente a totalidade da população que foi entrevistada. Ademais, a situação de entrevista em grupo favoreceu a não omissão de dados importantes nessa coleta do material. A repetitividade com que os mesmos dados apareciam de grupo para grupo é mais uma garantia de que realmente a técnica utilizada levantou todos os dados pertinentes importantes.

Evidentemente esses questionários se prestam para futuros estudos de sua validade de critério em função do desempenho real no trabalho, dos sujeitos envolvidos.

2 - Precisão

A análise de precisão dos fatores dos vários instrumentos (vide tabela 2) realizada através do Alfa de Cronbach, mostra índices geralmente bastante satisfatórios apesar do número de itens bastante reduzido na maioria dos fatores. Neste particular, os instrumentos se prestam a uma melhoria futura no sentido de acrescentar novos itens para os fatores estabelecidos a fim de lhes dar maior consistência interna.

TABELA 2

MÉDIA E DESVIO PADRÃO FATORIAIS E ÍNDICE DE PRECISÃO DOS FATORES.

FATOR	INSTRUMENTO	N° DE ITENS	\bar{x}	DP	α
1 - Asseio (1)	A	2	4,50	0,54	0,73
	B	2	4,08	0,86	0,60
	C	2	4,48	0,56	0,74
	D	3	3,97	1,51	0,57
2 - Ordem e Limpeza (2)	A	6	4,28	0,79	0,82
	B	5	4,25	0,64	0,66
	C	7	4,42	0,72	0,81
	D	7	3,64	1,74	0,82
3-Controle (3)	B	4	4,18	0,90	0,48
	C	5	4,30	1,07	0,64

(continua)

(continuação)

FATOR	INSTRUMENTO	N.º DE ITENS	\bar{X}	DP	α
4— Relacionamento Pessoal (4)	A	9	4,15	0,90	0,80
	B	7	4,23	0,89	0,64
	C	6	4,42	0,94	0,65
	D	4	4,00	1,67	0,74
5 - Cooperação (5)	B	4	4,40	0,68	0,56
	C	4	4,50	0,76	0,75
	D	5	3,77	2,41	0,70
6 —Dar Informação (6)	A	8	4,32	0,80	0,80
	B	6	4,33	0,84	0,61
	C	5	4,33	0,88	0,70
	D	7	3,46	1,52	0,70
7 — Orientação (7)	A	4	4,24	0,81	0,61
	B	4	4,33	0,82	0,58
8-Pedir Informação (8)	A	3	4,45	0,42	0,82
	B	4	4,29	0,52	0,71
	C	6	4,35	0,64	0,74
	D	3	3,41	1,20	0,84
9-Arquivamento (9)	B	3	4,23	0,73	0,65
	C	4	4,37	0,79	0,74
10 - Conhecimento do Trabalho (10)	A	4	4,27	0,74	0,76
	B	5	4,12	0,90	0,75
	C	5	4,24	0,72	0,79
	D	6	3,58	1,34	0,74
11 - Eficiência e qualidade do trabalho (11)	A	5	4,38	0,54	0,75
	B	9	4,25	0,85	0,78
	C	10	4,30	0,90	0,76
	D	9	3,63	1,58	0,80
12-Dedicação (12)	A	4	4,53	0,42	0,78
	B	5	4,44	0,77	0,78
	C	5	4,62	0,45	0,56
	D	5	4,11	1,46	0,85
13 - Assiduidade-Pontualidade (13)	A	4	3,95	1,13	0,59
	B	5	4,18	1,06	0,61
	C	5	4,21	1,18	0,63
	D	5	3,58	1,94	0,75
14 - Planejamento do trabalho (14)	B	5	3,84	1,02	0,79

(continua)

(continuação)

FATOR	INSTRUMENTO	Nº DE ITENS	\bar{X}	DP	α
15 - Liderança (15)	A	9	3,86	1,15	0,88
	B	8	3,94	0,94	0,78
16-Responsabilidade (16)	A	3	4,49	0,43	0,72
	B	4	4,39	0,64	0,66
	C	5	4,33	0,84	0,84
	D	5	3,80	1,61	0,85
17-Criatividade (17)	A	3	4,08	0,77	0,84
	B	3	3,74	1,22	0,64
	C	3	3,76	0,95	0,73
	D	3	3,18	1,58	0,73

3 — Conclusão

Os instrumentos, como se encontram presentemente, apresentam por conseguinte, parâmetros psicométricos satisfatórios que lhes garantem valor e utilidade na utilização para fins de avaliação de desempenho de pessoal técnico-administrativo de uma instituição tipo Diretoria de Assuntos Acadêmicos.

UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

1 — Aplicação

Os presentes instrumentos de avaliação de desempenho são divididos de acordo com a categoria funcional para os quais eles foram construídos, a saber:

- Instrumento *A* : serve para a avaliação de desempenho dos cargos de direção, vice-direção, chefia e analista de sistemas;
- Instrumento *B* : serve para a avaliação de desempenho dos cargos de supervisão;
- Instrumento *C* : serve para avaliação de desempenho dos cargos de escrivão, auxiliar de processamento, operador de microfilmagem e recepcionista;
- Instrumento *D* : serve para a avaliação de desempenho dos cargos de execução, isto é, auxiliar de serviço, operador da copiadora, desenhista e copeira.

Portanto, a primeira tarefa na aplicação dos instrumentos, consiste na escolha do instrumento adequado à função a ser avaliada.

O instrumento é de aplicação individual ou coletiva, podendo ser auto-administrado visto que as instruções constam em sua totalidade no próprio folheto do instrumento (vide cópias dos instrumentos no Apêndice B). As respostas podem ser dadas no próprio folheto ou numa folha de respostas à parte.

2 — Apuração

Sendo os instrumentos fatoriais, eles produzem não um escore único mas sim

um perfil de escores de desempenho, isto é, os escores fatoriais. Para a obtenção desses escores fatoriais é preciso levar-se em conta os pontos que seguem:

- 2.1 - Unidirecionar os itens de cada fator: este é o caso para os fatores bipolares, isto é, que possuem itens com valência positiva e itens com valência negativa. Neste caso é preciso inverter o valor da escala numérica de 1 a 5 para 5 a 1 dos itens formulados com valência negativa. A Tabela 3 mostra que itens de que fator e de que instrumento devem assim serem re-direcionados (note que o número de ordem dos itens corresponde à numeração constante dos Apêndices).
- 2.2 — Somar os escores dos itens que compõem cada fator. A Tabela 4 mostra que itens somar para cada fator de cada instrumento.

TABELA 3
ITENS A SEREM REDIRECIONADOS NOS DIFERENTES INSTRUMENTOS

FATOR	ITEM			
	Instrumento A	Instrumento B	Instrumento C	Instrumento D
1	—	—	—	37
2	09;52	69	11;62	07;53
3	—	60	20;54	—
4	12;35;38;50	14;44;47	06;14;42;58	13;36
5	—	15;61	15;55	10;14;46
6	05;30;51;54	37;66	07;33	05;26;50;55
7	06;27;61	34;79	—	—
8	—	—	19;30	—
9	—	—	29	—
10	—	—	—	31
11	55	20;24;57;74	18;22;51;66	17;44;56
12	01;45	01;45;56	01;39;50	01;33;43
13	43	42;54	38;48	32
14	—	81	—	—

TABELA 4
FATORES E RESPECTIVOS ITENS QUE DEVEM SER SOMADOS PARA A
OBTENÇÃO DOS ESCORES FATORIAIS.

FATOR	ITEM			
	Instrumento A	Instrumento B	Instrumento C	Instrumento D
1	11;60	13;78	13;70	12;37;60

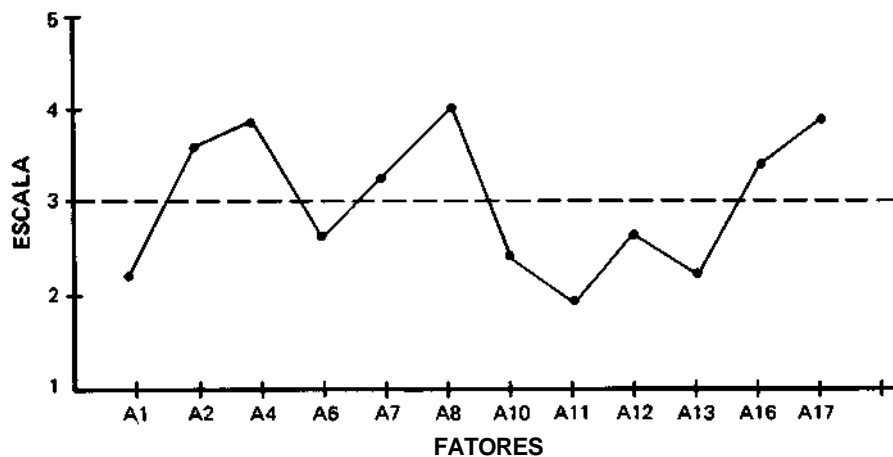
(continua)

(continuação)

FATOR	ITEM			
	Instrumento A	Instrumento B	Instrumento C	Instrumento D
2	09;13;15;32; 42;52	16;18;39;52;69	08;11;16;17;35; 47;62	06;07;15;16; 28;40;53
3	—	28;51;60;73	20;25;54;65	—
4	10;12;17;21;28; 35;38;39;50	09;14;21;26;35; 44;47	06;14;31;42;44; 58	13;24;36;38
5	—	15;33;61;67	15;28;45;55;60	10;14;23;46;51
6	05;08;23;25;29; 30;36;51;54	08;29;31;37;38; 66	07;10;26;33;34	05;09;21;26;27; 50;55
7	06;27;61;64	34;48;79;83	—	—
8	44;47;58	03;55;62;76	03;19;30;49;56; 69	42;47;59
9	—	49;59;70	29;43;53;63	—
10	31;37;62;63	36;46;68;80;82	32;41;61;71;72	25;31;35;52;61; 62
11	02;03;55;56;57	04;05;20;24;40; 57;65;74;75	04;05;18;22;36; 51;59;66;67;68	03;04;17;29;44; 49;56;57;58
12	01;33;45;53	01;41;45;56;72	01;37;39;50;64	01;30;33;43;54
13	18;41;43;48	23;42;53;54;63	21;38;46;48;57	18;32;39;41;48
14	—	06;10;11;71;81	—	—
15	04;14;16;19;26; 34;40;49;59	17;19;22;32;43; 50;64;77	—	—
16	22;46	02;12;27;58	02;12;24;40;52	02;11;20;34;45
17	07;20;24	07;25;30	09;23;27	08;19;22

2.3— Dividir a soma dos escores dos itens em cada fator pelo número de itens do mesmo fator. Este procedimento produz escores fatoriais comparáveis dentro de uma escala de 5 pontos sobre fatores e sobre instrumentos.

2.4— Grafar os escores fatoriais numa figura como a que se segue (exemplo para o instrumento A):



3 — Interpretação dos escores

Os escores fatoriais podem ser interpretados em termos da figura grafada em 2.4; considerando que o ponto neutro da escala é o ponto 3, escores acima deste ponto representam bom desempenho no trabalho com referência ao conteúdo expresso por esse fator e escores abaixo significam desempenho ineficiente. É claro que o responsável pela avaliação de desempenho poderá utilizar de ponderação dos escores fatoriais na medida em que ele queira dar maior ou menor importância a um ou mais fatores em confronto com outros, isto dependendo dos critérios do avaliador e/ou da política empresarial da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FLANAGAN, J.C. & BURNS, R.K. (1955). The employee performance record: A new appraisal and development tool. *Harvard Business Review*, 33(5): 95-102.
- MCCORMICK, E.J. & TIFFIN, J. (1977). *Psicologia industrial*, 2ªed. São Paulo: E.P.U.

APÊNDICE A

FATOR	CORRELAÇÕES ITEM-FATOR	INSTRUMENTO							
		A		B		C		D	
		n.º	r	n.º	r	n.º	r	n.º	r
1 -Asseio (1)	Roupas limpas	14	0,51	20	0,41	14	0,60	14	0,26
	Desleixo corporal	43*	0,02	65*	0,18	48*	0,16	44	0,27
	Vestir adequado	69	0,36	98	0,36	76	0,47	69	0,59
2-Ordem e Limpeza(2)	Evitar acidentes	7*	0,23	10*	0,18	8	0,39	7	0,57
	Desorganização	11	0,61	14*	0,19	11	0,43	11*	0,02
	Ambiente organizado	16	0,58	23	0,45	17	0,77	17	0,56
	Zelo c/material de trabalho	18	0,60	25	0,50	18	0,82	18	0,75
	Limpeza no ambiente	36	0,65	51	0,53	37	0,66	35	0,66
	Cuidado com material de trabalho	47	0,43	69	0,33	52	0,61	47	0,44
	Desarrumação	60	0,57	87	0,25	67	0,22	61	0,51
	Causar acidentes frequentemente	—	—	—	—	—	—	8	0,43
3-Controle (3)	Descuido ao conferir dados	—	—	31*	0,10	22	0,31	—	—
	Não perder documentos	—	—	38	0,24	27	0,50	26*	0,16
	Conferir o trabalho	—	—	68	0,38	50	0,48	—	—
	Perder documentos	—	—	77	0,20	59	0,27	53*	-0,06
	Controlar o material de trabalho	—	—	92	0,31	71	0,47	64*	0,35
4 - Relacionamento Pessoal (4)	Ser fofoqueiro	—	—	7*	0,17	6	0,41	5*	-0,03
	Educação com os subordinados	12	0,53	15	0,27	—	—	—	—
	Mau humor	15	0,51	21	0,20	15	0,29	15	0,42
	Valorizar subordinado	21	0,48	30	0,38	—	—	—	—
	Respeitar subordinados	25	0,60	36	0,39	—	—	—	—
	Educação com os colegas	32	0,67	47	0,57	33	0,52	31	0,61
	Rudeza com os subordinados	39	0,41	58	0,38	—	—	—	—
	Brigar com colegas	42	0,45	62	0,30	46	0,39	43	0,52
	Ter paciência	44	0,33	66*	0,14	49	0,31	45	0,42
	Não inspirar confiança	56	0,42	82*	0,16	63	0,30	—	—
	—	—	—	—	—	—	—	—	—
5 -Cooperação (5)	Interferir no trabalho	—	—	18*	0,19	12*	0,16	12	0,52
	Perturbar o trabalho	—	—	22	0,26	16	0,36	16	0,43
	Cooperar com os colegas	—	—	43	0,39	30	0,65	29	0,57
	Recusar ajudar aos colegas	—	—	78	0,38	60	0,53	54	0,25
	Ajudar os colegas	—	—	85	0,44	65	0,59	59	0,54
6 -Dar Informação(6)	Confusão ao dar informações	6	0,61	9*	0,19	7	0,20	6	0,58
	Dar informações úteis	10	0,35	13	0,29	10	0,57	10	0,52
	Informações corretas	27	0,57	39	0,40	28	0,51	27	0,60
	Informar subordinado	29	0,61	41	0,38	—	—	—	—
	Informações atrasadas	33	0,47	49	0,38	35	0,39	33	0,35
	Informações/local certo	34	0,50	50	0,36	36	0,41	34	0,37
	Informações incorretas	58	0,24	84	0,26	—	—	58	0,19
	Não informar	63	0,73	91*	0,18	70*	0,00	63	0,31
7 - Orientação (7)	Não compreender subordinado	8	0,24	11*	0,18	—	—	—	—
	Não ajudar subordinado	31	-0,32	44	0,35	—	—	—	—
	Ensinar rotinas	—	—	63	0,42	—	—	—	—
	Não ensinar subordinado	70	0,19	99	0,28	—	—	—	—
	Esclarecer dúvidas/subordinados	74	0,27	103	0,31	—	—	—	—
8-Pedir Informação (8)	Retirar informações corretas	—	—	3	0,37	3	0,24	—	—
	Não pedir informação	—	—	29*	0,08	21	0,36	21*	-0,10
	Não ler avisos	—	—	46*	-0,15	32	0,29	30*	-0,02
	Informar-se das mudanças	49	0,78	72	0,39	54	0,66	49	0,29
	Informar-se das ocorrências	53	0,59	79	0,32	61	0,74	55	0,45
	Saber buscar informação	67	0,87	96	0,51	75	0,59	68	0,23
9-Arquivamento (9)	Arquivo desorganizado	—	—	45*	0,04	31	0,25	—	—
	Colocar documentos/pastas corretas	—	—	54*	-0,15	40*	0,20	—	—
	Arquivo atualizado	—	—	64	0,40	47	0,73	—	—
	Guardar documentos	—	—	76	0,28	58	0,63	—	—
	Dados organizados	—	—	88	0,62	68	0,54	—	—
10 - Conhecimento do trabalho (10)	Segurança no trabalho	35	0,66	48	0,56	34	0,60	32	0,72
	Dificuldades c/material de trabalho	—	—	55*	0,05	41*	0,10	38	0,34
	Conhecer rotinas do trabalho	41	0,53	61	0,60	45	0,50	42	0,51
	Conhecer outros setores do trabalho	59*	0,18	86	0,30	66	0,42	60	0,52
	Interesse em conhecer o trabalho	72	0,61	100	0,60	77	0,57	70	0,66
	Conhecimentos atualizados	73	0,33	102	0,36	78	0,67	71	0,19

(continua)

APÊNDICE A

FATOR	CORRELAÇÕES ITEM-FATOR	INSTRUMENTO							
		A		B		C		D	
		n.º	r	n.º	r	n.º	r	n.º	r
11 — Eficiência e qualidade do Trabalho (11)	Trabalhar dentro dos prazos	2	0,28	4	0,57	4	0,59	3	0,66
	Confiar no seu trabalho	3	0,47	5	0,47	5	0,57	4	0,52
	Bater muito papo	—	—	28	0,57	20	0,30	20	0,55
	Cometer muitos erros	—	—	34	0,42	24	0,39	23*	0,02
	Trabalhar bem	—	—	52	0,40	38	0,60	36	0,44
	Lentidão no serviço	—	—	74	0,33	56	0,19	51	0,44
	Atender prontamente as pessoas	57*	0,08	83	0,46	64	0,24	57	0,39
	Acumulação de serviço	64	0,52	93	0,41	72	0,23	65	0,52
	Atender pessoas por ordem de chegada	65	0,41	94*	0,14	73	0,47	66	0,20
	Resolver os problemas que surgem	66	0,55	95	0,44	74	0,50	67	0,59
12 - Dedicção (12)	Reclamar do que faz	1	0,55	1	0,31	1	0,13	1	0,88
	Realizar trabalho corretamente	37	0,52	53	0,67	39	0,42	37	0,68
	Má vontade no trabalho	—	—	59	0,71	43	0,41	40	0,66
	Falta de dedicação ao trabalho	50	0,64	73	0,47	55	0,26	50	0,49
	Interessar-se pelo trabalho	62	0,52	90	0,57	69	0,41	62	0,60
13 - Assiduidade/ Pontualidade (13)	Não sair do trabalho antes da hora	22	0,48	33	0,24	23	0,25	22	0,52
	Faltar ao trabalho	—	—	56	0,25	42	0,42	39	0,41
	Só faltar por motivos graves	46	0,35	70	0,60	51	0,39	46	0,62
	Faltar com frequência ao trabalho	48	0,31	71	0,35	53	0,34	48	0,45
	Pontualidade	54	0,39	80	0,31	62	0,44	56	0,60
14 - Planejamento do trabalho (14)	Planejar as atividades do dia	5*	0,16*	8	0,65	—	—	—	—
	Preparar material	—	—	16	0,72	—	—	—	—
	Disponibilidade de informações	—	—	17	0,65	—	—	—	—
	Executar trabalho ordenadamente	61*	0,07	89	0,46	—	—	—	—
	Organizar tempo de trabalho	71*	0,37	101	0,42	—	—	—	—
15 - Liderança (15)	Flexibilidade nas decisões	4	0,51	6*	0,13	—	—	—	—
	Exemplo de bom funcionário	17	0,62	24	0,53	—	—	—	—
	Abertura às sugestões e críticas	20	0,71	27	0,46	—	—	—	—
	Valorizar os subordinados	23	0,71	32	0,36	—	—	—	—
	Conhecer limites do cargo	30	0,43	42	0,59	—	—	—	—
	Compreensão com o subordinado	38	0,70	57	0,44	—	—	—	—
	Controlar funcionários	45	0,72	67	0,60	—	—	—	—
	Receber com boa vontade	55	0,48	81	0,54	—	—	—	—
	Conhecer limites como pessoa	68	0,51	97	0,21	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	—	—	—	—
16 - Responsabilidade (16)	Merecer confiança	—	—	2	0,47	2	0,49	2	0,74
	Ter atenção	—	—	19	0,46	13	0,67	13	0,77
	Cumprir obrigações	26	0,66	37	0,31	26	0,75	25	0,83
	Sigilo nas informações confidenciais	40	0,35	60*	0,13	44	0,58	52	0,66
	Assumir responsabilidade dos atos	51	0,51	75	0,23	57	0,68	41	0,69
17 - Criatividade (17)	Sabe inovar	9	0,65	12	0,39	9	0,56	9	0,63
	Incapacidade de resolver problemas	19*	0,41	26*	0,18	19*	0,18	19*	-0,17
	Aperfeiçoar constantemente o trabalho	24	0,69	35	0,44	25	0,43	24	0,80
	Apresentar sugestões para o trabalho	28	0,76	40	0,49	29	0,54	28	0,12

* Itens eliminados do instrumento final

APÊNDICE B

Este apêndice apresenta os itens dos quatro instrumentos. Apresenta também as instruções de preenchimento, utilizando, como exemplo, o caso do instrumento da Direção. Essas instruções devem ser adaptadas para os outros instrumentos.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO-DAA

DIREÇÃO

- Direção
- Vice-Direção
- Chefia

INSTRUÇÕES

Este questionário contém duas partes:

- o folheto das questões e
- a Folha de Resposta

Você deve escrever somente na Folha de Resposta, nunca no folheto das questões. Antes de tudo, preencha o cabeçalho da Folha de Resposta. Preencha somente os seguintes quadradinhos:

Nome: escreva o nome da pessoa que você está avaliando.

Avaliando:

- A : escreva 1, se você está avaliando a si mesmo.
escreva 2, se você está avaliando um subordinado.
escreva 3, se você está avaliando seu superior (superior, chefe ou diretor).
- B : Seu sexo
— 1 = masculino
— 2 = feminino
- C: Seu tempo de serviço na Instituição
— 1 = menos de 1 ano.
— 2 = 1 a 5 anos.
— 3 = acima de 5 anos.

Folheto das Questões

Este questionário visa avaliar o desempenho dos funcionários desta Diretoria. Ele mede vários aspectos do servidor, como por exemplo, relacionamento com os colegas, qualidade do trabalho, etc. Os itens que medem estes aspectos encontram-se em ordem aleatória nas páginas que seguem.

Sua tarefa consiste em dar para cada item, na Folha de Resposta, um valor que corresponda ao desempenho do sujeito que você está avaliando. Estes valores podem ir de 1 a 5. Quanto maior for o valor que você der ao sujeito no item tanto mais você julga que o item caracteriza este sujeito. Assim, os números significam o seguinte:

- 1 = nada característico
- 2 = pouco característico
- 3 = em dúvida; não sei se é característico ou não característico
- 4 = bastante característico
- 5 = totalmente característico

Por exemplo:

01 — Sabe ouvir sugestões

Se você julga que esta frase diz algo pouco característico do sujeito, você escreverá no quadradinho 01 na Folha de Resposta correspondente a este item o valor 2, assim:

01
02

O mesmo para todos os outros itens do questionário.

Observação: Esta avaliação é importante para o sujeito que você está avaliando. Procure ser honesto e justo nas suas respostas.

Itens — Chefia e Direção

- 01 — Reclama constantemente do que está fazendo.
- 02 — Realiza as atividades dentro dos prazos previstos.
- 03 — Pode-se confiar no trabalho dele.
- 04 — É flexível nas decisões.
- 05 — É tão confuso em dar informações que muitos não o entendem.
- 06 — Não entende as dificuldades dos novatos.
- 07 — Sabe inovar sem prejudicar a rotina do trabalho.
- 08 — Não deixa de dar informações úteis aos colegas.
- 09 — É tão desorganizado que não encontra o material que precisa.
- 10 — É educado com seus subordinados.
- 11 — Suas roupas são limpas e asseadas.
- 12 — Frequentemente está de mau humor.
- 13 — Em seu ambiente de trabalho cada coisa está em seu devido lugar.
- 14 — É exemplo de bom funcionário para os seus subordinados.
- 15 — Cuida bem do seu material de trabalho.
- 16 — É aberto às sugestões e críticas dos subordinados.
- 17 — Faz seus subordinados se sentirem valorizados.
- 18 — Não abandona o trabalho antes da hora.
- 19 — Faz seus subordinados se sentirem importantes.
- 20 — Sabe aproveitar até dos erros feitos para melhorar o trabalho.
- 21 — Embora seja exigente no trabalho, respeita seus subordinados.
- 22 — Cumpre suas obrigações.
- 23 — Só comunica informações quando sabe que são corretas.
- 24 — Apresenta sugestões que simplificam o sistema de trabalho.
- 25 — Mantém o subordinado informado das mudanças ocorridas no setor de trabalho.
- 26 — Conhece e respeita os limites do seu cargo.
- 27 — Acha que o subordinado deve aprender o trabalho por si só.
- 28 — É educado e sincero no seu trabalho.
- 29 — Suas informações chegam normalmente atrasadas.
- 30 — Manda informações e documentos aos lugares certos.
- 31 — Mostra segurança no seu trabalho.
- 32 — Mantém limpo o local de trabalho.
- 33 — Esforça-se por realizar seu trabalho corretamente.
- 34 — É compreensivo com as falhas dos subordinados, mas exige melhora.
- 35 — Trata rudemente seus subordinados.
- 36 — Mantém em sigilo informações confidenciais.
- 37 — Conhece bem as rotinas do seu trabalho.
- 38 — Briga com colegas por questões sem importância.
- 39 — Não perde a paciência com as pessoas que o procuram.
- 40 — Sabe controlar seus funcionários sem ofendê-los.
- 41 — Só falta ao trabalho por motivos graves.
- 42 — Não deixa estragar seu material de trabalho.
- 43 — Falta com frequência às atividades programadas.
- 44 — Mantém-se informado das mudanças ocorridas no sistema de trabalho.
- 45 — Não se dedica ao seu trabalho.
- 46 — Assume a responsabilidade do que faz.

- 47 — Mantém-se a par das ocorrências no sistema de trabalho.
- 48 — Começa seu trabalho pontualmente todos os dias.
- 49 — Recebe com boa vontade todos os seus funcionários.
- 50 — Não dá para confiar nele.
- 51 — Com freqüência passa informações incorretas.
- 52 — Seu local de trabalho é desarrumado.
- 53 — Mostra interesse pelo que está fazendo.
- 54 — Guarda informações importantes só para si.
- 55 — Deixa o serviço se acumular desnecessariamente.
- 56 — Atende as pessoas que o procuram por ordem de chegada.
- 57 — Procura resolver da melhor maneira possível os problemas apresentados.
- 58 — Sabe onde buscar informação.
- 59 — Embora chefe ou diretor, não se considera infalível.
- 60 — Seu modo de vestir é adequado à sua função.
- 61 — Não ensina direito o trabalho a seu subordinado.
- 62 — Mostra interesse em conhecer melhor o seu trabalho.
- 63 — Seus conhecimentos do trabalho são constantemente atualizados.
- 64 — Esclarece de boa vontade as dúvidas dos subordinados.

Itens — Supervisão

- 01 — Reclama constantemente do que está fazendo.
- 02 — Pode se confiar nele para qualquer trabalho do setor.
- 03 — Sabe retirar informações corretas de documentos.
- 04 — Realiza seu trabalho dentro dos prazos previstos.
- 05 — Pode-se confiar no trabalho dele.
- 06 — Planeja as atividades que vai executar no dia.
- 07 — Sabe inovar sem prejudicar a rotina do trabalho.
- 08 — Não deixa de dar informações úteis aos colegas.
- 09 — É educado com seus subordinados.
- 10 — Prepara com antecedência o material que vai utilizar no dia.
- 11 — Mantém disponíveis todas as informações que vai necessitar naquele dia.
- 12 — É atento ao que faz.
- 13 — Suas roupas são limpas e asseadas.
- 14 — Frequentemente está de mau humor.
- 15 — Perturba o trabalho dos colegas com conversas alheias ao serviço.
- 16 — Em seu ambiente de trabalho, cada coisa está no seu devido lugar.
- 17 — É exemplo de bom funcionário para seus subordinados.
- 18 — Cuida bem do seu material de trabalho.
- 19 — É aberto às sugestões e críticas dos subordinados.
- 20 — É muito melhor no bate-papo que na execução do seu trabalho.
- 21 — Faz seus subordinados se sentirem valorizados.
- 22 — Faz seus subordinados se sentirem importantes.
- 23 — Não abandona o trabalho antes da hora.
- 24 — Comete muitos erros no trabalho que faz.
- 25 — Sabe aproveitar até dos erros feitos para melhorar o trabalho.
- 26 — Embora seja exigente no trabalho, respeita seus subordinados.
- 27 — Cumpre com suas obrigações.

- 28 — É difícil ele perder documentos sob sua responsabilidade.
- 29 — Só comunica informações quando sabe que são corretas.
- 30 — Apresenta sugestões que simplificam as rotinas do setor.
- 31 — Mantém o subordinado informado das mudanças ocorridas no setor de trabalho.
- 32 — Conhece e respeita os limites do seu cargo.
- 33 — Cooperar com todos quando está disponível.
- 34 — Acha que o subordinado deve aprender o trabalho por si só.
- 35 — É educado e sincero com seus colegas de trabalho.
- 36 — Mostra segurança no seu trabalho.
- 37 — Suas informações chegam normalmente atrasadas.
- 38 — Manda informações e documentos aos lugares certos.
- 39 — Mantém limpo o local de trabalho.
- 40 — Seu trabalho é sempre bem feito.
- 41 — Esforça-se por realizar seu trabalho corretamente.
- 42 — É difícil encontrá-lo no local de trabalho.
- 43 — É compreensivo com as falhas dos subordinados, mas exige melhora.
- 44 — Trata rudemente seus subordinados.
- 45 — Executa com má vontade o que lhe pedem.
- 46 — Conhece bem as rotinas do seu trabalho.
- 47 — Briga com colegas por questões sem importância.
- 48 — Ensina o subordinado sobre as rotinas de trabalho do setor.
- 49 — Atualiza os dados do arquivo e/ou fichário.
- 50 — Sabe controlar seus funcionários sem ofendê-los.
- 51 — Não deixa de conferir o trabalho realizado.
- 52 — Não deixa estragar seu material de trabalho.
- 53 — Só falta ao trabalho por motivos graves.
- 54 — Falta com frequência às atividades programadas.
- 55 — Mantém-se informado das mudanças ocorridas no sistema de trabalho.
- 56 — Não se dedica ao seu trabalho.
- 57 — É lento demais no seu serviço.
- 58 — Assume a responsabilidade do que faz.
- 59 — Guarda os documentos, pastas, processos, etc, nos lugares certos.
- 60 — Perde constantemente documentos importantes para seu trabalho.
- 61 — Recusa-se a ajudar os colegas quando precisam, mesmo estando disponível.
- 62 — Mantém-se a par das ocorrências no setor-de trabalho.
- 63 — Começa seu trabalho pontualmente todos os dias.
- 64 — Recebe com boa vontade todos os seus funcionários.
- 65 — Não faz as pessoas que o procuram esperarem inutilmente.
- 66 — Com frequência passa informações incorretas.
- 67 — Ajuda os colegas nas suas tarefas, quando está disponível.
- 68 — Conhece um pouco do que ocorre em outros setores do trabalho.
- 69 — Seu local de trabalho é desarrumado.
- 70 — Mantém os dados do arquivo e/ou fichário bem organizados.
- 71 — Quando possível, executa o trabalho por ordem de importância e urgência.
- 72 — Mostra interesse pelo que está fazendo.
- 73 — Controla a saída e entrada do material com que trabalha.
- 74 — Deixa o serviço se acumular desnecessariamente.
- 75 — Procura resolver da melhor maneira possível, os problemas apresentados.

- 76 — Sabe onde buscar informação.
- 77 — Embora supervisor, não se considera infalível.
- 78 — Seu modo de vestir é adequado à sua função.
- 79 — Não ensina direito o trabalho a seu subordinado.
- 80 — Mostra interesse em conhecer melhor seu trabalho.
- 81 — Não sabe organizar seu tempo de trabalho.
- 82 — Seus conhecimentos do trabalho são constantemente atualizados.
- 83 — Esclarece de boa vontade as dúvidas dos subordinados.

Itens — Processamento

- 01 — Reclama constantemente do que está fazendo.
- 02 — Pode-se confiar nele para qualquer trabalho do setor.
- 03 — Sabe retirar informações corretas de documentos.
- 04 — Realiza as tarefas dentro dos prazos previstos.
- 05 — Pode-se confiar no trabalho dele.
- 06 — É um fofoqueiro.
- 07 — É tão confuso em dar informações que muitos não o entendem.
- 08 — Toma cuidado para evitar acidentes no trabalho.
- 09 — Sabe inovar sem prejudicar a rotina do trabalho.
- 10 — Não deixa de dar informações úteis aos colegas.
- 11 — É tão desorganizado que não encontra o material que precisa.
- 12 — É atento ao que faz.
- 13 — Suas roupas são limpas e asseadas.
- 14 — Frequentemente está de mau humor.
- 15 — Perturba o trabalho dos colegas com conversas alheias ao serviço.
- 16 — Em seu ambiente de trabalho cada coisa está em seu devido lugar.
- 17 — Cuida bem do seu material de trabalho.
- 18 — É muito melhor no bate-papo que na execução das tarefas.
- 19 — Prefere errar que pedir informação.
- 20 — É descuidado ao conferir dados.
- 21 — Não abandona o trabalho antes da hora.
- 22 — Comete muitos erros nas tarefas que faz.
- 23 — Sabe aproveitar até dos erros feitos para melhorar o trabalho.
- 24 — Cumpre com as suas obrigações.
- 25 — É difícil ele perder documentos sob sua responsabilidade.
- 26 — Só comunica informações quando sabe que são corretas.
- 27 — Apresenta sugestões que simplificam as rotinas do setor.
- 28 — Cooperar com todos quando está disponível.
- 29 — Seu arquivo e/ou fichário é uma desordem.
- 30 — Não costuma ler avisos, boletins e circulares sobre seu trabalho.
- 31 — É educado e sincero com seus colegas de trabalho.
- 32 — Mostra segurança no seu trabalho.
- 33 — Suas informações chegam normalmente atrasadas.
- 34 — Manda informações e documentos aos lugares certos.
- 35 — Mantém limpo o local de trabalho.
- 36 — Suas tarefas sempre são bem feitas.
- 37 — Esforça-se por realizar suas tarefas corretamente.
- 38 — É difícil encontrá-lo no local de trabalho.

- 39 — Executa com má vontade o que lhe pedem.
- 40 — Mantém em sigilo informações confidenciais.
- 41 — Conhece bem as rotinas do seu trabalho.
- 42 — Briga com colegas por questões sem importância.
- 43 — Atualiza os dados do arquivo e/ou fichário.
- 44 — Não perde a paciência com as pessoas que o procuram.
- 45 — Não deixa de conferir o trabalho realizado.
- 46 — Só falta ao trabalho por motivos graves.
- 47 — Não deixa estragar seu material de trabalho.
- 48 — Falta com frequência às atividades programadas.
- 49 — Mantém-se informado das mudanças ocorridas no setor de trabalho.
- 50 — Não se dedica ao seu trabalho.
- 51 — É lento demais no seu serviço.
- 52 — Assume a responsabilidade do que faz.
- 53 — Guarda os documentos, pastas, processos, etc, nos lugares certos.
- 54 — Perde constantemente documentos importantes para o seu trabalho.
- 55 — Recusa-se a ajudar os colegas quando precisam, mesmo estando disponível.
- 56 — Mantém-se a par das ocorrências no setor de trabalho.
- 57 — Começa seu trabalho pontualmente todos os dias.
- 58 — Não dá para confiar nele.
- 59 — Não faz as pessoas que o procuram esperar inutilmente.
- 60 — Ajuda os colegas nas suas tarefas quando está disponível.
- 61 — Conhece um pouco do que ocorre em outros setores de trabalho.
- 62 — Seu local de trabalho é desarrumado.
- 63 — Mantém os dados do arquivo e/ou fichário bem organizados.
- 64 — Mostra interesse pelo que está fazendo.
- 65 — Controla a saída e a entrada do material com que trabalha.
- 66 — Deixa o serviço se acumular desnecessariamente.
- 67 — Atende as pessoas que o procuram por ordem de chegada.
- 68 — Procura resolver da melhor maneira possível os problemas apresentados.
- 69 — Sabe onde buscar informação.
- 70 — Seu modo de vestir é adequado à sua função.
- 71 — Mostra interesse em conhecer melhor o seu trabalho.
- 72 — Seus conhecimentos do trabalho são constantemente atualizados.

Itens — Execução

- 01 — Reclama constantemente do que está fazendo.
- 02 — Pode-se confiar nele para qualquer trabalho no setor.
- 03 — Realiza as tarefas dentro dos prazos previstos.
- 04 — Pode-se confiar no trabalho dele.
- 05 — É tão confuso em dar informações que muitos não o entendem.
- 06 — Toma o máximo cuidado para evitar acidentes no trabalho.
- 07 — Causa com frequência acidentes no trabalho.
- 08 — Sabe inovar sem prejudicar a rotina do trabalho.
- 09 — Não deixa de dar informações úteis aos colegas.
- 10 — Interfere demais no trabalho dos outros.
- 11 — É atento ao que faz.
- 12 — Suas roupas são limpas e asseadas.
- 13 — Frequentemente está de mau humor.

- 14 — Perturba o trabalho dos colegas com conversas alheias ao serviço.
- 15 — Em seu ambiente de trabalho, cada coisa está em seu devido lugar.
- 16 — Cuida bem do seu material de trabalho.
- 17 — É muito melhor no bate-papo que na execução das tarefas.
- 18 — Não abandona o trabalho antes da hora.
- 19 — Sabe aproveitar até dos erros feitos para melhorar o trabalho.
- 20 — Cumpre com suas obrigações.
- 21 — Só comunica informações quando sabe que são corretas.
- 22 — Apresenta sugestões que simplificam as rotinas do setor.
- 23 — Cooperar com todos quando está disponível.
- 24 — É educado e sincero com seus colegas de trabalho.
- 25 — Mostra segurança no seu trabalho.
- 26 — Suas informações chegam normalmente atrasadas.
- 27 — Manda informações e documentos aos lugares certos.
- 28 — Mantém limpo o local de trabalho.
- 29 — Suas tarefas são sempre bem feitas.
- 30 — Esforça-se por realizar suas tarefas corretamente.
- 31 — Mostra dificuldades em utilizar seu material de trabalho.
- 32 — É difícil encontrá-lo no local de trabalho.
- 33 — Executa com má vontade o que lhe pedem.
- 34 — Mantém em sigilo informações confidenciais.
- 35 — Conhece bem as rotinas do seu trabalho.
- 36 — Briga com colegas por questões sem importância.
- 37 — É desleixado no seu asseio corporal.
- 38 — Não perde a paciência com as pessoas que o procuram.
- 39 — Só falta ao trabalho por motivos graves.
- 40 — Não deixa estragar seu material de trabalho.
- 41 — Falta com frequência às atividades programadas.
- 42 — Mantém-se informado das mudanças ocorridas no setor de trabalho.
- 43 — Não se dedica ao seu trabalho.
- 44 — É lento demais no seu serviço.
- 45 — Assume a responsabilidade do que faz.
- 46 — Recusa-se a ajudar os colegas quando precisam, mesmo estando disponível.
- 47 — Mantém-se a par das ocorrências no setor de trabalho.
- 48 — Começa seu trabalho pontualmente todos os dias.
- 49 — Não faz as pessoas que o procuram esperarem inutilmente.
- 50 — Com frequência passa informações incorretas.
- 51 — Ajuda os colegas nas suas tarefas, quando está disponível.
- 52 — Conhece um pouco do que ocorre em outros setores do trabalho.
- 53 — Seu local de trabalho é desarrumado.
- 54 — Mostra interesse pelo que está fazendo.
- 55 — Guarda informações importantes só para si.
- 56 — Deixa o serviço se acumular desnecessariamente.
- 57 — Atende às pessoas que o procuram por ordem de chegada.
- 58 — Procura resolver da melhor maneira possível os problemas apresentados.
- 59 — Sabe onde buscar informações.
- 60 — Seu modo de vestir é adequado à sua função.
- 61 — Mostra interesse em conhecer melhor seu trabalho.
- 62 — Seus conhecimentos do trabalho são constantemente atualizados.